

PROJET DE CENTRES D'EXCELLENCE D'AFRIQUE

PROCÈS-VERBAL DE LA 11E RÉUNION DU COMITÉ DE PILOTAGE DES CENTRES D'EXCELLENCE D'AFRIQUE

10 novembre 2017
Hôtel La Palm Royal Beach - Accra, Ghana

MEMBRES PRÉSENTS

1. Professeur Mohammed Salifu (Président, Conseil national de l'enseignement supérieur-NCTE, Ghana)
2. Prof. Salifou Ouiminga (Burkina Faso)
3. Prof. Jean-Claude Codjia (Bénin)
4. Dr. Aaron Logmo, représentant le Professeur Marcel Fouda (Cameroun)
5. M. Yaya Sireh Jallow (Gambie)
6. Prof. Abubakar Adamu Rasheed (Nigeria)
7. Dr Joshua Atah (Nigeria)
8. Prof. Aminata Sall Diallo (Sénégal)
9. Prof. Zasseli Biaka (Côte d'Ivoire)
10. Prof. Messanvi Gbeassor (Togo)

MEMBRES ABSENTS

1. Dr Emmanuel Barry (UEMOA)
2. Dr Didier Acouetey (Secteur privé)
3. Prof. Tewfik Nawar (Santé)
4. Dr. Irene Annor-Frempong (Agriculture)

EN PRÉSENCE DES REPRÉSENTANTS DE LA BANQUE MONDIALE ET DE L'AUA

1. M. Andreas Blom (Chef de projet CEA, Économiste principal, Banque Mondiale)
2. Mme Himdat Bayusuf (Chef de projet CEA adjointe, Spécialiste en éducation, Banque Mondiale)
3. Dr Ekuia Bentil (Spécialiste en éducation, Banque Mondiale)
4. Dr Moustapha Lo (Spécialiste en éducation, Banque Mondiale, Sénégal)

5. Mme Aisha Garba (Spécialiste en éducation, Banque Mondiale, Nigeria)
6. M. Adama Ouedraogo (Spécialiste en éducation Senior, Banque Mondiale, Burkina Faso)
7. Dr. Hyacinthe Gbaye (Banque Mondiale, Benin)
8. Dr. Michel Dr Marigny (Banque Mondiale, Washington)
9. Mme M'Bahly Maud-Andree Kouadio IV (Banque Mondiale, Nigeria)
10. M. Graham Harrison ((Banque Mondiale, Washington)
11. Prof. Koffi Mawunyo Agbenoto (Focal Point, Togo)
12. Mr. Edmund Aalangdong (Focal Point, Ghana)
13. Prof. Étienne Éhilé (Secrétaire général, AAU)
14. Prof. Jonathan Mba (Coordinateur du Projet CEA)
15. M. Maxwell Amo-Hoyte (Directeur financier, AUA)
16. Mme Adeline Addy (Responsable Suivi et Évaluation, AUA)
17. M. Awathey Tetteh (Responsable Technologies de l'information, AUA)
18. Mme Gabrielle Hansen (Responsable de projet adjointe, AUA)
19. Mrs. Bukola Olatunji, (Communications Officer, NUC)

Experts

1. Prof. Michelle Niescierenko (Expert Santé)
2. Prof. Hadiza Galadanci (Expert Santé)
3. Prof. Raphael Wahome (Expert Agriculture)
4. Dr Carl Larsen (Expert Agriculture)
5. Général Xavier Michel (Expert STEM)
6. Prof. Mamadou Diallo (Expert STEM)
7. Prof. Godwin Ekhaguere (Expert STEM)
8. Prof. Abubakar Akpa (Expert Agriculture)

REPRÉSENTANT DE CENTRES D'EXCELLENCE D'AFRIQUE

1. Prof. Gordon Awandare (Responsable du CEA-WACCBIP, Ghana)

INTRODUCTION

1. Le comité de pilotage des Centres d'excellence d'Afrique a organisé sa 11e réunion le 10 novembre 2017 à l'hôtel La Palm Royal Beach d'Accra, au Ghana. Au cours de la réunion, les échanges ont porté sur l'évolution du projet, les activités de l'Unité régionale de facilitation (URF), l'appui du gouvernement et la communication, ainsi que sur les étapes prochaines. L'ordre du jour de la réunion, tel que décrit à l'Annexe 1, est adopté, avec quelques modifications, notamment la possibilité d'examiner les procès-verbaux des

précédentes réunions, présentielles et virtuelles. Le Togo propose son adoption, soutenu par la Côte d'Ivoire. Le Comité est pleinement représenté.

MOT D'ACCUEIL

2. Le Professeur Mohammed Salifu, représentant du Ghana au sein du Comité de pilotage du projet, préside la réunion. Dans un court préambule, il espère que l'atelier a permis aux membres de se faire une idée satisfaisante de la performance de chaque centre, de nature à alimenter les discussions de la réunion. Le Professeur Étienne Éhilé remarque pour sa part l'évolution satisfaisante du projet dans sa globalité, mais exprime sa préoccupation quant à la lente progression de certains centres. Il formule le vœu que la réunion en discute et opte en faveur de réallocation de fonds, là où le besoin s'en fait sentir. Il souhaite aux participants de fructueux débats. Andreas Blom, chef de projet CEA à la Banque Mondiale, remercie chacun pour sa disponibilité et ses efforts, fortement appréciés. La réunion devrait se concentrer sur les questions stratégiques, souligne-il, notamment l'évolution du projet, l'utilisation des fonds et le budget. Sur ce dernier point, il relève que l'AUA sera déficitaire l'année prochaine, ce qui appelle de nécessaires et drastiques arbitrages budgétaires. Selon M. Blom, il serait également judicieux d'évoquer un autre sujet, celui de la diffusion au niveau ministériel de l'information relative au projet. Des ministres de certains pays concernés déplorent en effet de ne pas disposer d'une information suffisante sur le projet. Il observe enfin que l'organisation de la réunion du comité de pilotage postérieurement à l'atelier consacré aux CEA est un essai, sa tenue avant ou après l'atelier étant laissée à l'appréciation du Comité de pilotage.

Examen des précédents procès-verbaux du Comité de pilotage

3. Le procès-verbal de la 10e réunion du Comité de pilotage organisé à Lagos (mai 2017) est passé en revue, quelques corrections mineures sont apportées. Il est suggéré de distribuer aux membres du Comité une version papier des minutes 24 heures avant la réunion, en complément de la version électronique, qui est à diffuser au moins une semaine en amont de la réunion. Le professeur Abubakar Rashid, Secrétaire exécutif de la Commission nationale des universités du Nigeria propose l'adoption des minutes, appuyé par le professeur Zasseli Biaka de Côte d'Ivoire.
4. Les minutes de la réunion virtuelle du Comité de pilotage du 31 août 2017 sont amendées pour inscrire les professeurs Abubakar Rashid et Aminata Sall Diallo comme "absents excusés". Le docteur Joshua Atah propose d'adopter les minutes comme un compte rendu fidèle des délibérations de la réunion, appuyé par le professeur Mohammed Salifu.

ÉVOLUTION DU PROJET

5. Le rapport de performance montre la progression de la plupart des indicateurs depuis la dernière période de référence. Nonobstant cette évolution positive, les stages, la

production de ressources, les inscriptions régionales et l'accréditation se maintiennent bien en-deça des objectifs annuels comme des objectifs de fin de projet.

6. En ce qui concerne la vérification des résultats, les progrès accomplis sur la plupart des indicateurs se reflète bien sur le DLR dédié aux publications de recherche, qui obtient pratiquement 75% des fonds alloués à ce résultat. Le DLR consacré à l'accréditation progresse également, avec l'obtention de 38% des fonds, et le DLR sur les inscriptions d'étudiants s'établit à 28%. Il n'en demeure pas moins que les CEA ont encore à réaliser des gains significatifs de DLR pour atteindre les résultats en matière de production de ressources, ainsi que dans le domaine des infrastructures et équipements. Le projet a bien évolué concernant les résultats de gestion financière, avec l'atteinte de près de 50% du financement. Les résultats sur audits en matière d'achats/approvisionnement sont en passe d'être réalisés, l'équipe de projet doit cependant étudier le deuxième DLR sur les achats/approvisionnement, qui n'a pas encore été effectué.

DÉCAISSEMENT DES FONDS

7. Le rapport sur le décaissement des fonds montre des taux élevés pour l'AUA, la Commission nationale des universités du Nigeria et les CEA du Ghana. Il pointe la nécessité d'examiner les problèmes liés à l'utilisation des fonds et aux achats/approvisionnements, en soulignant la nécessité de réaffecter des fonds vers les centres qui ne progressent pas suffisamment. Cette réallocation serait envisagée sur la base de discussions à mi-parcours, la quantité de résultats obtenus et le retour d'information des missions de supervision.

ENQUÊTE DE SATISFACTION SUR LE PROJET

8. La présentation de l'enquête de satisfaction met en exergue : la participation aux ateliers antérieurs ; l'appréciation de divers aspects de l'organisation de réunions ; l'appui et la facilitation techniques prodigués par la Banque Mondiale, l'AUA, les gouvernements, les ministères de tutelle et les comités nationaux d'examen. Le retour d'information est globalement positif sur tous ces aspects. Des préoccupations émergent toutefois à l'égard du niveau d'implication des autorités nationales et provinciales dans les rencontres et les ateliers consacrés au projet. Les commentaires et recommandations des répondants mettent l'accent sur les mesures visant à assurer la durabilité du projet. Plus précisément, il s'agirait de demander aux centres d'avoir des étapes claires concernant les partenariats avec l'industrie, et à la Banque Mondiale d'apporter des financements supplémentaires.

Discussion

9. Les échanges soulignent les défis posés par certains objectifs fondateurs du projet, parmi lesquels sa vocation régionale, la parité hommes/femmes, l'accréditation, la recherche, et insistent sur la nécessité de définir les enjeux et la voie à suivre. Bien que le projet ait pour finalité d'enraciner la recherche dans les centres, on n'y observe qu'une faible

proportion de doctorants (le groupe d'étudiants engagés dans une recherche), ce qui interroge sur les solutions pour en inclure davantage. L'impact de la recherche produite par les centres constitue également un motif de préoccupation auquel il conviendra de s'atteler, de l'avis unanime des membres du Comité. On note qu'une proportion significative des résultats des recherches menées dans le cadre du projet porte sur des questions universitaires. Il est par ailleurs avancé que la diffusion de la recherche parmi les centres devrait être un indicateur de son utilité. L'impact socio-économique de la recherche devrait également être envisagé. La vérification des résultats de recherche par des experts est expliquée, et l'on remarque qu'elle implique d'évaluer conjointement la pertinence et l'appropriation.

10. Générer des ressources s'impose comme une question problématique, aussi les membres insistent-ils sur la nécessité pour les centres de développer une culture de soutien à leurs propres programmes. Le Ghana reçoit des félicitations pour sa performance en ce domaine et la réunion manifeste son intérêt pour un retour d'expérience des deux CEA aux rendements notables, WACCI et WACCBIP. La Banque Mondiale indique que la plupart des centres performants en matière de ressources s'appliquent consciencieusement à décrocher des subventions de recherche. Il est suggéré que les centres se concentrent sur leur durabilité, avec des plans élaborés à cette fin.
11. L'accréditation internationale est un autre sujet de préoccupation, avec des questions cruciales que sont la disponibilité des organismes compétents, la crédibilité des organismes déjà engagés, la durée de l'exercice et la méconnaissance des critères. Certains membres craignent que la pression liée à l'atteinte de ce résultat ne pousse les centres à collaborer avec le premier organisme venu, sous prétexte qu'il se déclare "international". L'AUA apporte une clarification : chaque centre procède avec l'AUA et la Banque Mondiale à une vérification préalable à tout engagement avec un organisme. Par ailleurs, un soin constant permet de s'assurer que les organismes retenus pour évaluer le statut des programmes sont réellement fiables et apportent une valeur aux centres.
12. Il est suggéré de retenir un organisme d'accréditation commun par spécialité : STEM, Santé et Agriculture. Le débat s'installe autour de l'auto-évaluation, qui ne devrait pas être reconnue ni rémunérée, dans la mesure où elle ne constitue qu'une étape du processus d'évaluation. La Banque Mondiale explique que l'accent mis sur l'accréditation internationale résulte de l'importance de pouvoir comparer des standards mondiaux en Afrique.
13. L'AUA est encouragée à animer des réunions de concertation avec les centres au niveau national, car en dépit de sa vocation régionale, le projet CEA présente de forts ancrages nationaux. L'Association indique aux membres qu'elle continuera à tenir les organes nationaux de coordination informés des évolutions, et prend acte de leurs

recommandations. Une précision concernant la terminologie d'étudiants "régionaux" : la distinction entre nationaux et régionaux est importante pour s'assurer que les centres atteignent des étudiants au-delà de leurs frontières.

14. La Banque Mondiale informe les participants de la possibilité d'une extension de 18 mois du projet, sans incidence budgétaire, afin de permettre aux centres d'achever leurs activités planifiées. Cela signifierait la clôture du projet en juin 2020. Les centres intéressés par cette prorogation devront formaliser une demande par l'intermédiaire de leurs gouvernements respectifs, et précisément les ministères des finances. Le président de séance (Professeur Salifu) constate qu'au vu des rapports d'étape, une proportion significative des résultats cumulés ont été obtenus au cours de la période étudiée, ce qui motive un délai supplémentaire. Il annonce que le Ghana a déjà transmis une demande formelle de prorogation au ministère des Finances, via le ministère de l'Éducation, bien qu'au regard de leurs performances, les centres n'apparaissent pas en nécessité impérieuse. En l'occurrence, au Nigeria et au Ghana, le projet n'a pas décollé immédiatement, mais après un décalage de presque deux ans. Cela, ajouté à des décaissements tardifs, justifie un report de délai. Il est suggéré d'intégrer la prorogation dans la présentation des performances, pour que la situation n'apparaisse pas trop catastrophique. La Banque Mondiale accepte le principe d'une prorogation de 18 mois pour consolider les acquis et rectifier les points faibles. Le processus juridique de cette extension de délai doit être engagé au niveau de chaque pays.
15. Il est convenu de confier aux centres la tâche d'élaborer des plans de durabilité, pour répondre à la fois aux besoins des étudiants qui seront encore en projet à l'issue du financement par la Banque Mondiale, et à ceux des nouveaux arrivants.
16. Des interrogations s'élèvent quant au nom exact du projet. Il est affirmé que le nom correct est "Centres d'excellence d'Afrique", et non "Centres d'excellence africains".
17. Des réserves sont formulées sur le lancement de CEA Impact sur le développement (CEA III), alors que le projet CEA I reste à finaliser et évaluer. La Banque Mondiale évoque un consensus des parties prenantes pour engager CEA III pendant la poursuite du déploiement de CEA I, et indique qu'un certain nombre de centres de la première vague seraient éligibles au nouveau projet.
18. À propos de l'introduction d'indicateurs permettant de mesurer l'impact socio-économique, la Banque Mondiale déclare qu'il est trop tard pour cela, mais que c'est envisagé pour CEA III. La Banque indique que des mesures devraient être prises afin de faciliter les achats et l'approvisionnement sans compromettre les standards.

RAPPORT FINANCIER ET BUDGET DU PROJET

Résultats financiers (2017)

19. Deux rapports sont présentés : les résultats financiers pour 2017 et le budget pour la période 2017-2019. Considérant les résultats, les dépenses totales pour 2017 s'établissent à 776 189 USD, sur un budget de 818 700 USD, soit un solde excédentaire de 42 511 USD. Les lignes budgétaires *Missions de suivi et de supervision, Vérification de DLI/Services bibliométriques, Ateliers de formation CEA et Réunions du Comité de pilotage* représentent 59% des dépenses totales. Chacun de ces postes a par ailleurs enregistré des écarts négatifs. Des précisions sont apportées sur les différentes lignes budgétaires. L'AUA est complimentée pour la transparence des rapports et les informations détaillées qui sont fournies. Il est recommandé aux CEA de s'en inspirer, sur une base semestrielle. La Banque Mondiale suggère d'inscrire *Transparence des finances et des achats* à l'ordre du jour de la prochaine (12e) réunion du Comité de pilotage.

20. L'AUA explique que les dépassements sur le poste budgétaire *Missions de suivi et de supervision* résultent de l'exécution de tâches complémentaires sur demande. Pour *Vérification de DLI/Services bibliométriques*, les prestations ayant été payées à l'avance selon les termes du contrat, les paiements ultérieurs seront réduits en conséquence. À la lumière de ce qui précède, l'AUA propose une révision à la hausse du vote pour la ligne *Missions de suivi et de supervision*. La Commission nationale des universités du Nigeria sollicite l'établissement d'une provision pour les réunions du Comité national d'examen, jusqu'à présent financées sur son budget propre. L'AUA explique par ailleurs que le *Renforcement continu des capacités pour les CEA* (Item 7) vise le renforcement des capacités au sein des centres, alors que le *Renforcement des capacités des CEA/Équipes de l'AUA* (Item 11) est destiné à former les collaborateurs de l'AUA au suivi et à l'évaluation.

21. Au sujet des *Missions de suivi et de supervision*, le bénéfice des visites aux centres est souligné, aussi bien pour soutenir et guider leur mise en œuvre que pour appréhender les défis posés aux centres par cette mise en œuvre. Toutefois, il importe que les experts disposent de termes de référence explicites, ce qui doit être porté à la connaissance du Comité de pilotage. Des inquiétudes surgissent quant à la faible implication des experts au Sénégal, où un Anglophone et un Francophone accompagnent conjointement le centre. Pour avancer, il est proposé qu'une équipe totalement bilingue s'en charge. Le représentant du Sénégal préconise de recruter un expert capable d'effectuer des visites plus rapprochées, tous les six mois. Pour le reste, l'équipe de la Banque Mondiale et les points focaux nationaux sont avertis au préalable des missions à venir ; les centres confirment la valeur de leur participation ; la contribution des experts spécialisés a énormément contribué à la dynamique du projet. Sur la contribution d'experts spécifiques aux défis, on remarque par exemple qu'un expert en gouvernance est en mesure de désigner les domaines à problèmes, mais non de résoudre ceux-ci. Les experts actuellement à l'œuvre sont également en mesure de caractériser des questions de

gouvernance, qui reviennent ensuite aux comités nationaux d'examen. Qui plus est, ils ont joué un rôle précieux en identifiant la problématique du bien-être des étudiants, et ils maîtrisent les questions techniques et scientifiques.

22. **BLANK HERE ?**

23. Le Burkina Faso confirme que les missions s'achèvent généralement par des rencontres avec le ministère de tutelle, pour actualiser l'information du gouvernement sur les questions émergentes. Le Nigeria reconnaît également l'utilité de l'implication des experts, qui dans son cas se complète d'un exercice national de supervision mené par la Commission nationale des universités, avec trois experts recrutés localement et spécialisés en Santé, STEM et Agriculture. Ils suggèrent d'impliquer pareillement des experts locaux au niveau régional. L'AUA indique que c'est déjà le cas, avec actuellement deux experts originaires du Nigeria et du Sénégal, parmi l'équipe de vérification du jalon 2.8 des DLI. L'AUA précise par ailleurs que les missions de supervision évaluent la mise en œuvre du projet et que les visites de vérification étudient la validité des résultats annoncés.

Budget (2017 – 2019)

24. Les prévisions pour 2017–2019 s'élèvent à 2 122 028 USD, pour un montant disponible de 1 527 012 USD, occasionnant un solde déficitaire de 649 016 USD. Il est expliqué que la proposition de prorogation sans incidence financière y est intégrée, d'où la durée d'exécution du budget. Selon l'AUA, le déficit pourrait être résorbé soit par le recours à des fonds complémentaires, soit par des réductions budgétaires. Des baisses ont déjà été initiées sur quelques lignes.
25. L'AUA est félicitée pour sa présentation simple et directe du budget, mais se voit rappeler la nécessité d'améliorer son délai de remise du rapport au Comité, soit au minimum une semaine avant la réunion. Le Comité de pilotage recommande qu'à l'occasion des prochains ateliers CEA, les centres eux-mêmes présentent une brève note budgétaire sur leurs dépenses-clés pour la période concernée. Cette proposition vise à encourager la transparence sur les fonds du projet. Des discussions de suivi avec les CEA seront prévues pour mettre en place cette recommandation.
26. Concernant le déficit, la Banque Mondiale note que l'AUA pourrait envisager de réduire les coûts de certains postes budgétaires, comme le temps du personnel pour une imputation plus efficace du projet. La Banque préconise également de diminuer le coût des réunions du Comité de pilotage, avec davantage de circonspection dans la sélection des lieux d'accueil, en privilégiant des lieux plus abordables tels que hôtels ou équipements universitaires à prix raisonnable.
27. L'AUA explique que le déficit résultant d'une extension de douze mois sans incidence budgétaire, le budget devrait en conséquence être révisé pour couvrir l'intégralité des

dix-huit mois de la prorogation proposée. La Banque Mondiale affirme que l'allongement du projet ne couvrira pas les coûts de l'AUA et demande à l'Association d'être plus précise sur la façon dont elle entend réduire les coûts salariaux. La Banque suggère de réaliser également des économies sur les ateliers régionaux et demande à l'AUA de soumettre un budget révisé sous quatre semaines. Ce budget révisé ne devra tabler sur aucun financement complémentaire de la Banque Mondiale en raison de la prorogation du projet à coût zéro.

28. Le maintien de la contribution au PASET (Item 14) soulève des interrogations, dans la mesure où le projet dispose maintenant de ses propres financements. La réponse est que le soutien financier antérieur était considéré comme un prêt, destiné à être remboursé. Le PASET a remboursé 33 000 USD, laissant un solde de 120 000 USD. La Banque Mondiale convient qu'il devrait être mis fin à cette contribution, indispensable lors du lancement du projet, faute de financements gouvernementaux. Le Comité recommande que le solde soit inscrit comme une subvention de démarrage et annulé puisque le PASET n'est pas en mesure d'honorer les remboursements. Ce serait cohérent, dans la mesure où les livrables du PASET viendront alimenter le projet CEA.

TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LES POINTS FOCaux NATIONaux ET LES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE DES CEA

29. Compte tenu du récent déficit d'information des ministres de l'enseignement supérieur concernant l'évolution du projet CEA dans leurs pays respectifs, les points focaux nationaux et les membres du Comité de pilotage se voient rappeler les termes de leur engagement. Pour l'essentiel, il leur est demandé de soutenir les centres dans le cadre de l'examen national de leur performance, de la présentation des résultats et du déploiement du projet ; de communiquer les conclusions des réunions du Comité de pilotage au ministère et au ministre ; d'assurer l'alignement du projet sur les stratégies nationales ; de constituer l'interface entre le projet et les ministères de l'enseignement supérieur et des finances pour susciter leur adhésion.

MISES À JOUR PAR SPÉCIALITÉ

30. **CEA Agriculture** : Les experts constatent une augmentation générale des progrès, mais observent quelques centres à la traîne. Ils ont relevé des divergences entre les revenus de DLR et les résultats atteints, aussi ont-ils requis des rapports aux fins de contrôle. Les experts encouragent les échanges de collaborateurs et d'étudiants entre les centres, l'exonération de frais d'inscription pour stimuler les inscriptions régionales féminines, **et augmenter les recettes/dépenses des DLR**. Un fort potentiel de relations inter-CEA est perceptible, mais non exploité, ce qui pourrait constituer un thème d'échanges lors d'une rencontre des CEA agricoles, prévue au Ghana. Parmi les autres observations, on relève : davantage d'appui à l'accréditation ; la nécessité d'aborder des questions pertinentes malgré l'accroissement des résultats de recherche ; la nécessité pour les responsables de

centres de déléguer certaines activités de gestion pour se concentrer sur la viabilité du projet à long terme. Autre préoccupation mentionnée, certains centres sont gérés comme des projets (avec une issue déterminée) plutôt que comme des programmes réguliers de l'université hôte.

31. **CEA STEM** : Les experts évoquent des difficultés de gouvernance dans certains centres. Les centres qui ont instauré de bons systèmes de gouvernance progressent davantage, particulièrement en matière d'achats/approvisionnement. Concernant l'accréditation, des différences sont observées entre les organismes francophones et anglophones, le HCERES disposant d'un processus plus rapide que ABET. De façon générale, les centres qui ont initié des comités de vie étudiante réussissent mieux sur les questions de bien-être étudiant et de satisfaction du corps professoral ; la production de ressources exige une attention accrue dans la plupart des centres ; les experts conseilleront les responsables des centres pour l'élaboration de leur vision pour l'avenir.
32. **CEA Santé** : Selon les experts, les centres établissent des liens entre eux et avec des collègues du projet CEA II, et ont identifié des partenaires. Néanmoins, les centres anglophones se débattent avec le recrutement régional. Les experts soulignent le besoin de profiter des revenus existants pour attirer davantage d'étudiants régionaux. Sur la durabilité et les plans d'affaires, les experts proposent que la Banque Mondiale et l'AUA aident à acquérir l'expertise requise. Ils préviennent que les projets pourraient être conduits différemment à l'avenir, d'autant qu'ils seront intégrés dans le système universitaire global. Il s'avère prudent et réaliste de l'anticiper. Les centres devraient envisager un scénario dans lequel les financements de la Banque Mondiale ne sont plus disponibles.
33. Dans l'ensemble, il est convenu que les centres auront à élaborer et soumettre des plans de durabilité tenant compte de leur situation spécifique. La tâche sera assortie d'un délai, et les projets devront être considérés comme un continuum d'activités universitaires régulières. Si les compétences font défaut pour accomplir cette mission, il est conseillé aux centres de prendre appui sur les services dédiés au sein de leurs institutions et sur les experts spécialisés.
34. Les échanges qui succèdent aux exposés des experts démontrent l'existence d'un lien essentiel entre les partenariats avec l'industrie et la production de revenus. En conséquence, les centres doivent être encouragés à établir de telles coopérations. Pour leur durabilité, l'accent est mis sur l'excellence, qui doit être maintenue après le retrait de la Banque Mondiale. Des inquiétudes surgissent quant aux ressources financières de la recherche, particulièrement dans les centres francophones, sachant que leurs économies ne financent généralement pas la recherche. Il est également souligné que les centres

auraient besoin de l'appui des experts, la plupart n'étant pas dotés d'une culture de la production de ressources.

DURABILITÉ

35. Toujours à propos de durabilité, il est rappelé qu'en premier lieu, les organes régionaux (Ecowas et UEMOA) devraient être impliqués dans les centres, et incités à les détenir à l'issue des financements de la Banque Mondiale. Dans le cas de la Gambie, on relève que le projet est abrité par le ministère de tutelle, qui est représenté au Comité de pilotage. Les collaborations avec l'industrie et les subventions sur concours sont mentionnées comme d'autres moyens de sécuriser les financements additionnels.
36. Il est mis en exergue que les centres les plus efficaces sur la question des étudiants régionaux disposent de services de recrutement international.

RAPPORTS PAR PAYS

37. Les rapports par pays se concentrent sur les questions stratégiques et les enjeux spécifiques, les performances individuelles des centres ayant été évoquées au cours de l'atelier.
38. **Ghana** : L'enjeu principal réside dans la faiblesse des partenariats avec les industries, en raison de la rareté d'établissements pertinents dans le pays. Les tentatives d'approche ont été vaines, la plupart des entreprises étant seulement dédiées au conditionnement et à la vente, et presque sans activité de recherche. Dès lors, leur attente vise uniquement les experts en marketing. Ce contexte implique de sérieuses conséquences sur l'employabilité des diplômés issus des centres, avec des débouchés essentiellement limités au secteur universitaire. Il importe que le gouvernement encourage les industries et les contraigne à implanter des unités de recherche. Des réflexions en ce sens ont déjà été initiées avec le ministère de tutelle.
39. **Nigeria** : Au Nigeria, le gouvernement s'efforce actuellement de produire une expertise pertinente dans le but de combler les lacunes dans le milieu académique et retenir le corps professoral existant. Les centres s'attendent également à former les personnels universitaires au niveau de la région, dans les autres centres. Les centres du Nigeria sont globalement satisfaits de l'accompagnement fourni par l'AUA et la Banque Mondiale.
40. **Burkina Faso** : Le Burkina déclare que les difficultés et défis ont été abordés durant la récente mission de supervision, et que le centre est en bonne voie en matière de performance.
41. **Cameroun** : La mission de supervision qui vient de se terminer a permis au ministre de tutelle de mieux comprendre le projet. Elle a aussi fourni l'opportunité de plaider en faveur du projet. Les questions liées à la propriété du projet ont été évoquées. Il est

cependant indispensable de disposer de termes de référence explicites pour les missions de supervision, ainsi que de clarifier le rôle des experts spécialisés. L'appui de l'AUA et de la Banque Mondiale mérite des félicitations.

42. **Bénin:** Le point focal se dit satisfait de la récente mission de supervision, qui a contribué à résoudre des difficultés de gouvernance. Il précise qu'un changement de gouvernement étant survenu après le démarrage du projet, la nouvelle équipe gouvernementale en place a insisté pour reprendre à zéro l'ensemble du processus. Des défis demeurent à relever. Près de 31% du budget ont été dépensés, ce qui rend la prolongation de dix-huit mois extrêmement nécessaire pour finaliser les activités restantes.
43. **Togo :** Il n'y a pas de défis particuliers à rapporter. De grands progrès ont été effectués sur le volet accréditation.

PROCHAINES ÉTAPES

44. Les étapes principales des six prochains mois sont décrites. Elles incluent : Rapports financiers et d'achats/approvisionnement ; Vérifications et décaissements ; Appui et supervision de la mise en œuvre globale ; Échéances régionales et nationales ; Extension et réallocation des CEA. Les détails figurent en Annexe 1.
45. Les dates des 7 au 9 mai 2018 sont provisoirement approuvées pour l'organisation du prochain atelier CEA. L'AUA en discutera et finalisera, en coopération avec la Banque Mondiale. La question de réunir à la fois le Comité de pilotage et l'atelier, ou uniquement l'atelier, fera également l'objet d'un arbitrage. Dans la deuxième hypothèse, la réunion du Comité de pilotage serait virtuelle. L'événement serait accueilli au Burkina Faso, dans les locaux du campus 2iE. Des dispositions seront prises en matière de sécurité. Le Comité de pilotage participera à l'atelier CEA III organisé en mars 2018. Les ministres de l'Éducation seront présents, de même que les points focaux, et pourraient approuver le lancement des appels à proposition pour CEA III.
46. La séance est levée à 14h30.

Annexe 1

ACTIVITÉS	RESPONSABLES	ÉCHÉANCE
Rapports financiers et d'achats/approvisionnement		
Approbation des plans d'achats/approvisionnement et des plans de travail annuels	Banque Mondiale (BM)/AUA	15 janvier 2018
Soumission des plans de travail annuels et plans d'achats/approvisionnement	CEA	30 novembre 2017
Rapport financier intermédiaire	CEA	15 février 2018
Gestion financière - audit financier des DLI 2017	CEA	30 juin 2018
Audit achats/approvisionnement (<i>ACE responsables</i>)	CEA	30 juin 2018
Fin des marchés de travaux publics	CEA	30 juin 2018
Vérifications et décaissements		
Retour des centres sur l'ébauche des courriers de vérification @atelier CEA	CEA	10 novembre 2017
Courriers de la BM à chaque pays pour autorisation de décaissement	BM	10 décembre 2017
Dépôt des demandes de retrait	CEA	15 décembre 2017
Vérification 2018	AUA/ BM/ CEA	Janvier – Mars 2018
DLR 2.1 – 2.4		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soumission de l'ensemble des résultats ▪ Contrôle de la qualité des données ▪ Sondage et appels téléphoniques ▪ Résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CEA ▪ Technopolis ▪ Technopolis ▪ Technopolis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Janvier 2018 ▪ Février 2018 ▪ Mars 2018 ▪ Avril 2018
DLR 2.8		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soumission des jalons prêts à vérification ▪ Missions techniques dans les CEA sélectionnés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CEA ▪ Experts ▪ AUA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Janvier 2018 ▪ Mars-Avril 2018
Appui et supervision de la mise en œuvre		
Réunion audio du projet CEA	CEA/ BM/ AUA	Janvier – Mars 2018
Missions de supervision dans les CEA sélectionnés	CEA/ Points focaux n ^{aux} / BM/ AUA	Février – Avril 2018
Atelier CEA I	AUA/BM	Mai 2018
Jalons & réallocation		
Réunions du Comité national d'examen	Comité n ^{al} d'examen	January – Mai 2018
Réunion virtuelle du Comité de pilotage régional	BM/ AUA/ C ^{té} de pilotage	Mai 2018
Soumission des demandes de prorogation par les ministères des finances	Point focal n ^{al} / Ministère de l'Éducation	15 décembre 2017
Approbation et mise en oeuvre de l'extension du projet par la Banque Mondiale	BM	Février 2018
Restructuration pour inclure la réallocation de fonds au Nigeria et au Sénégal	BM	Février 2018